

**ANALISIS KINERJA KEUANGAN
SEBELUM DAN SESUDAH DILAKSANAKANNYA
STRATEGIC BUSINESS UNIT PADA
PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO)
KANTOR CABANG WONOSARI**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat
Guna memperoleh derajat S2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

oleh :

**Eny Dwi Parwati
NIRM : C 4 A 0 9 8 1 5 1**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**

**ANALISIS KINERJA KEUANGAN
SEBELUM DAN SESUDAH DILAKSANAKANNYA
STRATEGIC BUSINESS UNIT PADA
PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO)
KANTOR CABANG WONOSARI**

TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat
Guna memperoleh derajat S2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

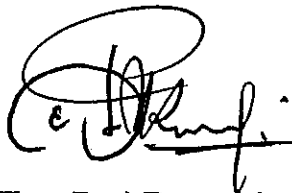
oleh :

**Eny Dwi Parwati
NIRM : C 4 A 0 9 8 1 5 1**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002**

Sertifikasi

Saya, Eny Dwi Parwati, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya buat adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggung jawabannya sepenuhnya berada dipundak saya.




Eny Dwi Parwati
September 2002

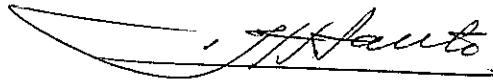
PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa draft tesis berjudul : Analisis Kinerja Keuangan Sebelum Dan Sesudah Dilaksanakannya Strategic Business Unit Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Wonosari, Yang disusun oleh Eny Dwi Parwati, NIRM.C.4A098151 telah disetujui untuk dipertahankan didepan Dewan Penguji pada tanggal 14 September 2002.

Pembimbing Utama


Drs. Suhada Sofian, MSIE

Pembimbing Anggota


Drs. L. Suryanto, MM

Semarang, September 2002

Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program,



Prof. Dr. Suyudi Mangunwiharjo

ABSTRAK

Dalam rangka menghadapi persaingan yang semakin tajam dan kompleks, sejak April 1998 telah disusun organisasi baru PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) dalam bentuk Strategic Business Unit (SBU). Beberapa alasan mengapa BRI memandang perlu melakukan reorganisasi antara lain keharusan untuk lebih fokus dalam kegiatan bisnis, memisahkan antara pendapatan dan biaya secara lebih jelas, serta dalam rangka menghadapi tingkat persaingan bisnis yang semakin ketat. Perubahan struktur organisasi yang telah dilakukan oleh BRI membawa pengaruh pada sistem pengendalian manajemen, proses pengendalian manajemen dan cara kerja organisasi yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Untuk itu perlu dilakukan penelitian terhadap kinerja keuangan PT Bank Rakyat Indonesia salah satunya adalah kinerja keuangan Kantor Cabang BRI Wonosari sebelum dan sesudah dilaksanakannya SBU.

Metode pengumpulan data diperoleh dari laporan keuangan yang ada di Kantor Cabang BRI Wonosari selama 36 (tiga puluh enam) bulan yaitu periode bulan Januari 1997 s/d Desember 1999. 18 (delapan belas) bulan pada periode bulan Januari 1997 s/d Juni 1998 mewakili sebelum dilaksanakannya SBU dan 18 bulan periode Juli 1998 s/d Desember 1999 mewakili sesudah dilaksanakannya SBU. Untuk menganalisis data kinerja keuangan digunakan analisis dan uji beda Anova digunakan untuk mengetahui beda kinerja keuangan SBU Mikro, SBU Ritel dan Gabungan sebelum dan sesudah dilaksanakannya SBU.

Dari hasil perhitungan dan analisa data menunjukkan suatu kesimpulan bahwa secara umum adanya pemisahan SBU mempunyai perbedaan yang signifikan menyangkut likuiditas, profitabilitas dan resiko usaha, baik untuk SBU Mikro, SBU Ritel dan Gabungannya. Selain itu kinerja keuangan BRI Wonosari menurun setelah dilaksanakannya SBU, penurunan terjadi pada Cash Ratio, Loan to Deposit Ratio, Loan to Asset, Interest Margin, Return on Asset dan Credit Risk, namun untuk Asset Utilization sedikit meningkat dan Liquidity Risk menurun. Untuk memperbaiki kinerja yang menurun tersebut, Kantor Cabang BRI Wonosari agar ekspansi kredit yang sehat dan meningkatkan pengumpulan dana pihak ketiga serta perbaikan NPL.

Abstract

Due to the increasingly tight and complex competition in Indonesia, since April 1988 PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) established a new organization structure called Strategic Business Unit (SBU). This reorganization was required since BRI should be focusing its activities on business, separating between its income and cost more clearly, and surviving facing an increasingly tight banking competition in Indonesia. Indeed, it also affected on BRI's management control system, management control procedures, organization mechanisms; and finally financial performance. For that reason, a BRI's financial performance research should be carried out, especially before and after the SBU implemented. This research chose Kantor Cabang (Kanca) BRI Wonosari as research location.

The data was tapped by 36 Kanca BRI Wonosari's monthly financial reports (January 1997 to Desember 1999). The first 18 monthly financial reports (January 1997 to June 1998) represented the data before the SBU implemented, while the rest represented the data after the SBU implemented. The ANOVA method was used for analyzing different financial performances of the Micro Banking SBU, the Retail Banking SBU and the Micro and Retail Banking combination.

The research showed that there were significant differences on liquidity, profitability, and business risk aspects of all of three organizations at those times. The financial performance tend to decline after the SBU implemented, especially on cash ratio, loan to deposit ratio, loan to asset, interest margin, return on asset, credit risk, and liquidity risk aspects; while there was a few increasing asset utilization aspect. After all, to improve its decline financial performance Kanca BRI Wonosari must develop its loan portofolio prudently, enhance its fund collection, and restructur its non performing loan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami ucapkan dihadapan Tuhan Yang Maha Kuasa, bahwa tesis yang diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar S2 pada Program Studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro ini dapat terlaksana dengan baik.

Adapun yang kami buat adalah Analisis Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah Dilaksanakannya Strategis Business Unit pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Wonosari. Adapun faktor-faktor yang kami analisa adalah : rasio rasio keuangan, yaitu rasio likuiditas, rasio profitabilitas dan rasio resiko usaha sebelum dan sesudah dilaksanakannya Strategis Business Unit.

Pemilihan judul tesis ini untuk mengevaluasi kebijakan yang pernah dilaksanakan BRI dalam menghadapi persaingan. Hal ini kami harapkan dapat berguna bagi BRI dalam memberikan kebijakan yang akan datang agar dipertimbangkan secara hati-hati sehingga tujuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja secara menyeluruh dapat tercapai.

Pada kesempatan ini kami mengucapkan terima kasih kepada :

1. Prof.Dr.Suyudi Mangunwiharjo selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Undip, Semarang.
2. Drs.Suhada Sofian,MSIE selaku Pembimbing I yang telah membimbing dari awal hingga terselesainya tesis ini.
3. Drs.L.Suryanto,MM selaku Pembimbing II yang telah membimbing dari awal hingga terselesainya tesis ini.
4. Bp.Suwarno Hadi dan segenap Staf Kantor Cabang BRI Wonosari yang telah memberikan bantuan selama penulis melakukan penelitian.
5. Kepada rekan-rekan di Bagian Kredit Program Kantor Wilayah BRI Yogyakarta yang telah membantu hingga penyelesaian tesis ini
6. Keluarga tercinta Herry Haryanto, Nike dan Kiki yang selalu mendukung dengan setia mendampingi penulis.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangannya, sehingga penulis menyampaikan terima kasih atas segala kritik dan saran demi perbaikan tesis ini.

Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini bermanfaat.

Semarang, September 2002

Penulis

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah Bank dan Kantor Bank, tahun 1992 – 1997	2
Tabel 1.2	Jumlah Bank dan Kantor Bank, tahun 1997 – 2000	3
Tabel 1.3	Gambaran Dana, Pinjaman, Laba dan Total Asset Kantor Cabang BRI Wonosari (Ritel)	6
Tabel 1.4	Gambaran Dana, Pinjaman, Laba dan Total Asset Kantor Cabang BRI Wonosari (Mikro)	6
Tabel 4.1	Posisi Kredit dan Simpanan Kantor Cabang BRI, BRI Unit dan Bank lain di Kabupaten Gunungkidul Tahun 1998 s/d 2000	38
Tabel 4.2	Komposisi Kredit dan Simpanan Kantor Cabang BRI Wonosari, BRI Unit dan Bank lain di Kabupaten Gunungkidul, tahun 1998 s/d 2000	39
Tabel 4.3	Hasil Uji Anova untuk Rasio Likuiditas	42
Tabel 4.4	Hasil Uji Anova untuk Rasio Profitabilitas	43
Tabel 4.5	Hasil Uji Anova untuk Rasio Resiko Usaha	44

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Alur Pikir Menunjukkan Adanya Kaitan SBU dengan Kinerja Keuangan	23
Gambar 2.2	Model yang Menunjukkan Perbedaan Kinerja Keuangan sebelum dan sesudah dilaksana- kannya SBU	24
Gambar 4.1	Struktur Organisasi BRI yang baru	36

DAFTAR ISI

Halaman Judul	<i>i</i>
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	<i>ii</i>
Halaman Pengesahan	<i>iii</i>
Abstrak	<i>iv</i>
Kata Pengantar	<i>vi</i>
Daftar Tabel	<i>vii</i>
Daftar Gambar	<i>ix</i>
Bab. I Pendahuluan	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	7
1.4 Outline Tesis	8
Bab. II Telaah Pustaka dan Pengembangan Model Penelitian	
2.1 Telaah Pustaka	9
2.2 Penelitian Terdahulu	18
2.3 Model dan Hipotesis	22
2.4 Definisi Operasional Variabel	24
Bab. III Metode Penelitian	
3.1 Jenis dan Sumber Data	29
3.2 Metode Pengumpulan Data	29
3.3 Teknik Analisis Data	29
Bab. IV Gambaran Umum Perusahaan dan Analisis Data	
4.1 Sejarah Singkat Perusahaan	32
4.2 Visi, Misi dan Strategi Umum Perusahaan	34
4.3 Struktur Organisasi Bank Rakyat Indonesia	35
4.4 Gambaran Umum Obyek Penelitian	37
4.5 Analisis Data	39
4.6 Pengujian Hipotesis	41

Bab. V Simpulan

5.1	Simpulan	45
5.2	Implikasi Manajemen	46
5.3	Keterbatasan Penelitian	46
5.4	Agenda Untuk Penelitian Mendatang	47
	Daftar Pustaka	48
	Daftar Riwayat Hidup	50

LAMPIRAN

Bab. I
PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang Penelitian

Kebijakan deregulasi yang ditetapkan pemerintah pada bulan Juni 1983 telah memberikan dampak yang sangat besar terhadap perkembangan industri perbankan di Indonesia. Deregulasi ini kemudian dikenal sebagai Paket Juni (Pakjun 1983), yang mencakup beberapa hal pokok sbb. :

1. Penghapusan sistem pagu pinjaman
2. Kebebasan untuk menetapkan tingkat suku bunga pinjaman dan simpanan
3. Pengurangan kredit likuiditas Bank Indonesia

Latar belakang dilaksanakannya deregulasi perbankan adalah untuk mendorong ekspor non migas. Kebijakan ini merangsang bank-bank dan lembaga keuangan untuk kembali kepada prinsip manajemen perbankan yang wajar dan sehat serta menimbulkan persaingan yang kuat.

Perekonomian Indonesia khususnya perbankan dikejutkan kembali dengan adanya Paket Kebijakan 27 October 1988 (Pakto 1988). Adanya Pakto 1988 berdampak cukup serius bagi perbankan nasional. Persaingan di dunia perbankan menjadi semakin tajam karena lahirnya bank-bank baru. Dalam waktu yang singkat jumlah bank yang ada meningkat dengan tajam. Pertumbuhan bank dari tahun 1992 sampai dengan 1996 tumbuh 8,64% dan jumlah kantor bank tumbuh 33,07%. Sebagai bahan perbandingan jumlah bank (tidak termasuk BPR) pasca deregulasi dapat dilihat pada tabel 1.1 dibawah ini.

Tabel 1.1
Jumlah Bank dan Kantor Bank
1992 - 1997

	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Bank	220	236	240	240	239	222
Kantor Bank	4,448	4,688	5,033	5,370	5,919	6,308

Sumber : - Laporan Tahunan BI 1994
- Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia, Des.1997

Dalam perjalanan selanjutnya kita mengetahui bahwa banyak bank-bank yang berdiri pasca Pakto 1988 tersebut mengalami kesulitan-kesulitan.

Krisis ekonomi yang melanda Indonesia telah berlangsung sejak tahun 1997 yang lalu. Krisis yang bersifat multidimensional tersebut telah membawa kontraksi ekonomi yang sangat parah, keruntuhan lembaga-lembaga keuangan, kebangkrutan perusahaan dan pengangguran yang membengkak. Secara makro ekonomi Indonesia menunjukkan tanda-tanda perbaikan, tetapi resiko ketidak pastian masih besar untuk dapat menjamin pemulihan ekonomi secara berkelanjutan. Kondisi politik dan keamanan dalam negeri yang tak kunjung stabil merupakan salah satu faktor utama tingginya *country risk* Indonesia. Ekspansi kredit perbankan masih terbatas, meskipun secara umum kondisi perbankan membaik.

Untuk mengatasi hal tersebut, beberapa bank harus rela dibekukan, merger atau dilikuidasi. Dengan kondisi tersebut maka jumlah bank dan kantor bank mengalami penurunan jumlah bank dari th.1997 s/d 2001 turun 28,38% dan jumlah kantor bank turun 12,49%. Sebagai bahan perbandingan jumlah bank (tidak termasuk BPR) dapat dilihat pada tabel 1.2 di bawah ini.

Tabel 1.2
Jumlah Bank dan Kantor Bank
1997 – 2000

	1997	1998	1999	2000	2001
Bank	222	208	173	164	159
Kantor Bank	6,308	6,254	5,807	5,379	5,520

Sumber : - Laporan Tahunan Bank Indonesia 2000
- Statistik Ekonomi Keuangan Indonesia, Pebr.2002

Dalam rangka rekapitalisasi, Pemerintah telah mengeluarkan dana ± Rp.656 triliun, namun proses rekapitalisasi perbankan yang telah berjalan sekitar satu tahun belum memberikan hasil seperti yang direncanakan. Beberapa indikator perbankan pasca rekapitalisasi, antara lain angka *Loan to Deposit Ratio* (LDR) masih rendah, angka *Non Performing Loan* (NPL) masih tinggi dan tingkat *Capital Adequacy Ratio* (CAR) masih sangat rentan terhadap fluktuasi suku bunga dan nilai tukar rupiah (Danuri, 2001). Selain persoalan intern ditubuh perbankan, secara makro, proses rekapitalisasi dianggap memberatkan posisi pemerintah dan belum ada exit program yang jelas, sampai kapan pemerintah akan dapat melepaskan bank rekap dari ketergantungannya pada pendapatan bunga obligasi pemerintah. Sebagai gambaran, total biaya bunga obligasi rekap yang harus dikeluarkan pemerintah melalui APBN th.2001 sekitar Rp.61,1 triliun atau 28,6% dari seluruh pengeluaran rutin pemerintah.

Menjelang globalisasi saat ini, perbankan Indonesia dihadapkan pada tingkat persaingan yang semakin ketat. Pelaku bisnis harus siap menghadapi berbagai perubahan yang terjadi dengan cepat. Sebagai bank yang bergerak disemua segmen bisnis mulai dari *micro banking* sampai dengan *corporate banking*, BRI mempunyai pesaing yang relatif banyak. Dibidang *corporate banking*, BRI harus bersaing dengan bank-bank asing yang pertumbuhannya sangat pesat dan bank domestik yang bergerak di pasar ini. Dibidang *commercial banking*, persaingan dengan bank-bank swasta juga sangat ketat. Dibidang retail banking, BRI harus menghadapi

persaingan bank-bank lain yang memasuki bidang ini. Perubahan yang cepat ini memerlukan reaksi dan antisipasi yang cepat agar tidak tertinggal dengan arus perubahan tersebut.

Dalam rangka menghadapi persaingan perbankan yang semakin tajam dan kompleks, sejak April 1998 telah disusun organisasi baru PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) dalam bentuk *Strategic Business Unit* (SBU) dan *Strategic Support Unit* (SSU). *Strategic Business Unit* terdiri dari 4 (empat) SBU, yaitu *Micro*, *Retail*, *Corporate* dan *Investment Banking*, sedangkan *Strategic Support Unit* terdiri dari *SSU I* dan *SSU II*. Selain itu, BRI memberlakukan 4 (empat) *Strategic Business Unit* (SBU) tersebut sebagai *Profit Center* dan *Strategic Support Unit* sebagai pendukung *Business Unit* antara lain Divisi Sumber Daya Manusia, Divisi Logistik, Divisi Operasional.

Beberapa alasan mengapa BRI memandang perlu melakukan reorganisasi antara lain keharusan untuk lebih fokus dalam kegiatan bisnis, memisahkan antara pendapatan dan biaya secara lebih jelas, serta dalam rangka menghadapi tingkat persaingan bisnis yang semakin ketat. Dengan reorganisasi ini, BRI mengalokasikan kembali sumber daya agar lebih efisien, mengubah sistem dan prosedur serta mekanisme kerja, mengubah sikap dan budaya kerja serta melakukan modernisasi teknologi informasi

Perubahan struktur organisasi yang telah dilakukan oleh BRI membawa pengaruh pada sistem pengendalian manajemen, proses pengendalian manajemen dan cara kerja organisasi yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Kinerja keuangan dapat diukur melalui analisis rasio-rasio keuangan.

Secara konvensional kinerja keuangan dibidang perbankan dapat diukur melalui rasio-rasio *likuiditas*, *rentabilitas* dan *solvabilitas*. Rasio likuiditas mengukur kemampuan bank dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Rasio rentabilitas mengukur kemampuan bank dalam memperoleh keuntungan, sedangkan rasio solvabilitas mengukur tingkat kecukupan permodalan bank. Karena usaha perbankan sampai saat ini masih didominasi dari penyaluran kredit, maka perlu juga untuk mengukur

rasio resiko usaha atau rasio resiko perkreditan yang diukur melalui rasio resiko usaha (*credit risk*).

Pada umumnya kondisi suatu perusahaan dapat dideteksi dari kinerja keuangan perusahaan. Kinerja adalah merupakan hasil yang dicapai suatu perusahaan dengan mengelola sumber daya yang ada dalam perusahaan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan yang ditetapkan manajemen. Pengukuran efisiensi dapat dilakukan dengan menggunakan kinerja keuangan (Farid Harianto dan Siswanto Sudomo, 1998)

Analisis rasio keuangan sangat diperlukan bagi penilaian prestasi usaha sebuah bank terutama bagi manajemen dalam penyusunan kebijakan strategi bank (Santoso, 1997). Analisis ini perlu dilakukan setiap Kantor Cabang bank, karena pada dasarnya Kantor Cabang bank merupakan tempat operasional bank yang secara langsung berhubungan dengan usaha penghimpunan dan penyaluran dana serta berbagai kegiatan operasional perbankan lainnya.

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) melalui surat keputusan Direksi NOKEP: S.71-COO/RTL/DDK/08/98 tanggal 18 Agustus 1998 telah memberikan petunjuk bagi penyusunan laporan perkembangan usaha disetiap Kantor Cabang BRI. Laporan ini antara lain memuat tentang analisis rasio keuangan, yang diperlukan sebagai salah satu bahan informasi bagi manajemen terutama dalam menghadapi tantangan persaingan perbankan yang semakin kompleks dan tajam.

Dalam penelitian ini akan dianalisis perubahan kinerja keuangan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang sebelum dan sesudah diterapkannya *Strategic Business Unit*. Penelitian dilaksanakan di Kantor Cabang BRI Wonosari di wilayah Yogyakarta, dengan pertimbangan pada saat penelitian Kantor Cabang Wonosari merupakan Kanca Mandiri dimana laporan keuangannya berdiri sendiri tidak digabung dengan Kantor Cabang yang lain sehingga dalam pengolahan data dan analisa lebih tajam. Sebagai gambaran data keuangan Kantor Cabang BRI Wonosari nampak dalam tabel 1.3.

Tabel 1.3
Gambaran Dana, Pinjaman, Laba dan Total Asset
Kantor Cabang BRI Wonosari (Ritel)

(dalam jutaan Rp.)

No.	Keterangan	1997	1998	1999	2000	2001	Juni'02
1	Dana	8,050	14,042	13,292	14,459	24,085	23,210
2	Pinjaman	26,602	24,429	22,899	21,533	22,784	24,762
3	Laba	(2,190)	(4,205)	(4,814)	4,394	6,943	2,230
4	Total Asset	32,746	36,842	31,975	45,478	55,239	55,239
5	NPL	28.26%	33.15%	6.25%	6.63%	0.16%	0.72%

Sumber : Laporan Keuangan Kantor Cabang BRI Wonosari

Dari data diatas, nampak bahwa dana pihak ke III, pinjaman dan total asset menurun setelah dilaksanakannya Strategic Business Unit demikian juga kerugian semakin meningkat, kecuali untuk tunggakan (NPL) menurun di tahun 1999 karena adanya penghapusan. Setelah tahun 1999 kondisinya membaik lagi.

Tabel 1.4
Gambaran Dana, Pinjaman, Laba dan Total Asset
BRI Unit Wonosari (Mikro)

(dalam jutaan Rp.)

No.	Keterangan	1997	1998	1999	2000	2001	Juni'02
1	Dana	25,544	42,107	48,997	54,490	62,339	64,635
2	Pinjaman	20,413	21,526	25,276	29,730	38,213	40,637
3	Laba	1,646	1,394	(3,053)	296	1,178	459
4	Total Asset	18,755	21,632	25,412	29,577	39,263	39,263
5	NPL	1.50%	3.28%	3.57%	2.00%	1.27%	0.84%

Sumber : Laporan Keuangan Kantor Cabang BRI Wonosari

Keragaan Kantor Cabang BRI Wonosari untuk SBU Mikro cenderung meningkat dari tahun ke tahun, kecuali tahun 1999 mengalami kerugian dan tunggakan (NPL) sedikit meningkat. Dari uraian tersebut diatas dapat dikatakan bahwa setelah dilaksanakannya SBU ada kecenderungan penurunan kinerja keuangan di Kantor Cabang BRI Wonosari khususnya SBU Ritel.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, beberapa alasan yang membuat BRI memandang perlu melakukan reorganisasi antara lain agar lebih fokus dalam menangani kegiatan bisnis, bank terkelola dengan baik sehingga pemisahan antara pendapatan dan biaya ada pertanggung jawaban yang jelas dan lebih efisien. Setelah diberlakukannya SBU, diharapkan pengelolaan manajemen akan lebih baik, profitabilitas meningkat, resiko kredit terbesar bisa nampak dari masing-masing SBU, sehingga penanganannya bisa lebih fokus.

Perubahan struktur organisasi yang dilakukan BRI tersebut membawa pengaruh pada sistem pengendalian manajemen, proses pengendalian manajemen dan cara kerja organisasi yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Kinerja keuangan dapat diukur melalui analisis rasio-rasio keuangan, antara lain rasio likuiditas, rasio rentabilitas dan rasio resiko usaha.

Berdasarkan uraian diatas, maka pertanyaan riset ini adalah :

1. Bagaimana perbedaan rasio likuiditas sebelum dan setelah dilaksanakannya SBU.
2. Bagaimana perbedaan rasio profitabilitas sebelum dan setelah dilaksanakannya SBU.
3. Bagaimana perbedaan rasio resiko usaha sebelum dan setelah dilaksanakannya SBU.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian.

1. Untuk mengetahui kinerja keuangan Kantor Cabang BRI Wonosari yang diukur dengan rasio *likuiditas* sebelum dan setelah dilaksanakannya SBU.
2. Untuk mengetahui kinerja keuangan Kantor Cabang BRI Wonosari yang diukur dengan rasio *profitabilitas* sebelum dan setelah dilaksanakannya SBU.

3. Untuk mengetahui kinerja keuangan Kantor Cabang BRI Wonosari yang diukur dengan rasio resiko usaha sebelum dan setelah dilaksanakannya SBU.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Setelah tujuan penelitian tercapai maka manfaat yang didapat dari penelitian ini adalah :

1. Untuk praktisi, dengan mengetahui kinerja keuangan sebelum dan setelah dilaksanakannya *Strategic Business Unit*, diharapkan dapat digunakan sebagai dasar dalam proses pengambilan keputusan manajemen.
2. Bagi ilmu pengetahuan yaitu sebagai media untuk meningkatkan pemahaman tentang SBU dalam kaitannya dengan kinerja keuangan suatu perusahaan.

1.4 Outline Tesis

Adapun outline dari tesis ini adalah sebagai berikut :

- Bab. I Pendahuluan berisi : latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta outline dari tesis ini.
- Bab. II Telaah Pustaka dan pengembangan model penelitian, penelitian terdahulu, model dan hipotesis serta definisi operasional variabel.
- Bab. III Metode Penelitian, menjelaskan tentang : Jenis dan sumber data, metode pengumpulan data dan tehnik analisis.
- Bab. IV Analisis data berisi : Gambaran umum obyek penelitian, analisis data dan pengujian hipotesis.
- Bab. V Simpulan, berisi tentang implikasi manajemen, keterbatasan penelitian, agenda untuk penelitian mendatang.

Bab. II

TELAAH PUSTAKA dan PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Organisasi

Schermerhorn, Jr (1996) mendefinisikan organisasi sebagai *collection of people working together to achieve a common purpose* ". Sekumpulan orang yang merupakan suatu tim kerja yang bekerja untuk mencapai suatu tujuan. Tujuan tersebut dapat berupa menghasilkan produk dan atau jasa sesuai dengan kebutuhan, keinginan dan harapan customer untuk organisasi yang berorientasi profit atau laba, biasanya tujuan perusahaan adalah mendapatkan laba atau memaksimalkan nilai perusahaan. Organisasi juga merupakan strategi yang diciptakan untuk mengatur orang-orang yang bekerja bersama-sama. Organisasi menimbulkan hubungan yang dapat diperkirakan diantara orang-orang teknologi, pekerjaan dan sumber daya. Apalagi orang-orang bergabung melakukan upaya bersama, maka akan memperoleh hasil yang produktif, Cyrill Saffer (1996 dalam Sukanto R dan Hani Handoko), organisasi adalah perserikatan orang-orang yang masing-masing diberi peranan tertentu dalam suatu sistem kerja dan pembagian kerja dalam mana pekerjaan itu diperinci menjadi tugas-tugas, dibagikan diantara pemegang peranan dan selanjutnya digabung kedalam beberapa bentuk hasil / organisasi sebagai suatu sistem peranan.

Sedangkan struktur organisasi didefinisikan oleh Schermerhorn Jr. sebagai *" the system of tasks, reporting relationships, and communication that links together the work of individuals and groups"*. Sebuah struktur organisasi yang baik harus bisa menghasilkan seluruh pekerjaan pada divisi-divisi yang ada dan mengkoordinasikan hasil yang telah dikerjakan sehingga seluruh tujuan organisasi dapat tercapai. Sebuah struktur organisasi dibuat sesuai dengan visi, misi, tujuan, strategi perusahaan, lingkungan perusahaan, teknologi yang diadaptasikan oleh

perusahaan dan sumber daya perusahaan. Jika struktur organisasi yang dikembangkan tepat sesuai dengan syarat-syarat diatas, maka diharapkan organisasi dapat berjalan dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan.

Jika struktur organisasi yang dikembangkan tepat sesuai dengan syarat-syarat diatas, maka diharapkan organisasi dapat berjalan dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2 Tipe-Tipe Organisasi

Menurut Pearce (1994), struktur organisasi dapat dibedakan menjadi 5 (lima) golongan besar, yaitu :

1. Organisasi *Fungsional*, yaitu struktur organisasi yang dibentuk dengan menempatkan orang-orang yang memilih kemampuan dan ketrampilan yang sama.
2. Organisasi *Geografis*, yaitu stuktur organisasi yang dibentuk berdasarkan daerah atau area tertentu.
3. Organisasi *Divisional*, yaitu struktur organisasi yang dibentuk dengan menempatkan orang-orang yang memiliki kemampuan dan ketrampilan yang berbeda-beda untuk mengerjakan suatu produk yang sama.
4. Organisasi *Strategic Business Unit*, yaitu struktur organisasi yang dibentuk dengan mengkombinasikan berbagai macam divisi (bagian dari divisi).
5. Organisasi *matrix*, yaitu struktur organisasi yang dibentuk dengan mengkombinasikan organisasi divisional dan organisasi fungsional.

Bagian ini lebih lanjut akan membahas tentang organisasi *Strategic Business Unit* yang merupakan bentuk organisasi yang diadaptasi oleh PT Bank Rakyat Indonesia (Persero).

2.1.3 Strategic Business Unit

Mc.Kinsey mendefinisikan *Strategic Business Unit* (untuk selanjutnya disebut SBU) sebagai suatu *market driven profit center*. SBU harus melayani *external customer*, memiliki pesaing yang jelas, memiliki

otonomi untuk menentukan masa depannya dan merupakan *suatu true profit center*, karena penilaian kinerjanya berdasarkan laba.

Pada bank SBU merupakan segmen jasa, lingkungan pasar, kekuatan pasar, pesaing dan customernya berbeda dari aktivitas bank yang lain. SBU dapat berupa *retail, commercial, trust, cash management brokerage, credit card* dan administrasi. Pembentukan SBU memiliki beberapa keuntungan, yaitu (Pearce et al, 1994).

1. Mempermudah koordinasi antar aktivitas usaha yang berhubungan dalam satu SBU.
2. memudahkan *Strategic planing*.
3. Memudahkan fokus pada *accountability* untuk pengukuran kinerja.
4. Memaksimalkan alokasi sumber daya. Adanya SBU memungkinkan pembinaan yang jelas dan mengarah pada suatu profesionalisme untuk kebutuhan masing-masing SBU.

Sedangkan kelemahan-kelemahan SBU antara lain (Pearce et al, 1994).

1. Menimbulkan masalah pada otoritas yang harus diberikan pada menejer divisi.
2. Menimbulkan inconsistency pada kebijakan tiap divisi.
3. Menimbulkan masalah pada penentuan biaya *overhead* tiap divisi yang pada akhirnya akan menimbulkan masalah tersendiri pada pembukuan laba tiap divisi.

2.1.4 Pengaruh Organisasi pada Kinerja Perusahaan

Menurut Teall (1992) perusahaan dapat memiliki keunggulan bersaing apabila memiliki 4 (empat) elemen yang saling berinteraksi dalam sistemnya, yaitu : strategi, struktur organisasi, pusat pertanggung-jawaban, dan ukuran prestasi. Strategi dan Struktur organisasi perusahaan memiliki pengaruh pada kinerja perusahaan. Semakin besar keragaman bisnis yang diadaptasi perusahaan, semakin besar pula derajat kebutuhan perusahaan akan desentralisasi. Begitu pula sebaliknya jika keragaman bisnis yang diadaptasi perusahaan sangat kecil dan tingkat *interdependensi* dari

masing-masing bisnis tinggi, maka perusahaan lebih membutuhkan pendekatan sentralisasi untuk mengintegrasikan masing-masing bisnisnya. Perubahan pada organisasi dapat berpengaruh pada struktur pengendalian manajemen terutama pada pusat pertanggung-jawaban.

2.1.5 Laporan Keuangan

Laporan keuangan yang umum digunakan dalam analisis laporan keuangan (Farid Hariyanto dan Siswanto Sudomo, 1998) adalah :

1. Neraca atau *balance sheet*, yang menunjukkan posisi keuangan perusahaan pada suatu saat yang menggambarkan posisi harta, utang dan modal pada tanggal tertentu.
2. Rugi – laba atau *income statement*, yang menggambarkan jumlah hasil, biaya, laba/rugi perusahaan pada suatu periode tertentu.
3. Laporan perubahan Ekuitas Pemilik, yang menunjukkan perubahan ekuitas atau modal pemilik dari awal periode sampai dengan akhir periode akuntansi.

Laporan keuangan juga menunjukkan apa yang telah dilakukan manajemen atau pertanggung jawaban manajemen atas sumber daya yang dipercayakan kepadanya, dalam memahami laporan keuangan ada beberapa kata kunci yang harus dipahami, yaitu :

1. Laporan keuangan harus memberikan informasi yang bermanfaat.
2. Digunakan dalam keputusan yang rasional.
3. Pembuatan keputusan didasarkan pada informasi dan bukan intuisi.

2.1.6 Kinerja Keuangan Perusahaan

Kinerja keuangan perusahaan merupakan salah satu dasar penilaian mengenai kondisi keuangan perusahaan, yang dapat dilakukan berdasarkan analisis terhadap rasio-rasio keuangan perusahaan.

Kinerja perusahaan pada dasarnya merupakan hasil yang dicapai suatu perusahaan dengan mengelola sumber daya yang ada dalam perusahaan seefektif dan seefisien mungkin guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan manajemen (Farid Hariyanto dan Siswanto Sudomo,

1998). Penilaian terhadap kinerja keuangan perusahaan merupakan suatu kegiatan yang sangat penting, karena berdasarkan penilaian tersebut dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu perusahaan selama satu periode waktu tertentu. Disamping itu penilaian kinerja juga dapat dijadikan pedoman bagi usaha perbaikan atau peningkatan kinerja keuangan perusahaan tersebut, untuk melakukan analisis kinerja keuangan yang dinyatakan dalam prosentase.

Menurut Husnan (1985), untuk menilai prestasi dan kondisi keuangan suatu perusahaan, seorang analis keuangan memerlukan ukuran tertentu. Ukuran yang seringkali digunakan adalah rasio atau indeks yang menunjukkan hubungan antara dua data keuangan. Analisis dan penafsiran berbagai rasio akan memberikan pemahaman yang lebih baik terhadap prestasi dan kondisi keuangan dari pada analisis yang hanya mengemukakan data keuangan saja.

Penilaian kinerja perusahaan penting dilakukan baik oleh manajemen, pemegang saham, maupun pemerintah dengan maksud dan tujuan masing-masing. Menurut Helfert (1996), kinerja perusahaan adalah hasil dari semua keputusan manajemen yang dilakukan secara terus menerus oleh karena itu untuk menilai kinerja perusahaan perlu mengkaitkannya dengan kinerja keuangan kumulatif dan ekonomi dari keputusan-keputusan itu. Analisis kinerja keuangan ini didasarkan pada data keuangan yang dipublikasikan, seperti tercermin dalam laporan keuangan yang dibuat sesuai dengan prinsip-prinsip yang lazim digunakan.

Khusus untuk kinerja keuangan bank, Hempel dan Simonson (1991) menyatakan bahwa untuk mengevaluasi prestasi keuangan bank harus memperhatikan hasil yang akan dicapai dan resiko yang dihadapi. Model ini dikenal sebagai *Analysis of Return and Risk*, yang terdiri dari :

a. Pengukuran return, antara lain :

$$\text{Interest Margin} = \frac{\text{Interest income} - \text{Interest Expense}}{\text{Earning Aseets}}$$

$$\text{Net Margin} = \frac{\text{Net income}}{\text{Revenues}}$$

$$\text{Asset Utilization} = \frac{\text{Revenues}}{\text{Asset}}$$

$$\text{Return on Assets} = \frac{\text{Net income}}{\text{Asset}}$$

$$\text{Leverage Multiplier} = \frac{\text{Assets}}{\text{Capital}}$$

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{Net income}}{\text{Capital}}$$

b. Pengukuran risk, antara lain :

$$\text{Liquidity Risk} = \frac{\text{Liquidity assets} - \text{Short Term Borrowing}}{\text{Total Deposit}}$$

$$\text{Interest Rate Risk} = \frac{\text{Interest Sensitivity Assets}}{\text{Interest Sensitivity Liabilities}}$$

$$\text{Credit risk} = \frac{\text{Past Due Loans}}{\text{Net Loans}}$$

$$\text{Capital Risk} = \frac{\text{Capital}}{\text{Risk Assets}}$$

Di Indonesia, penilaian kinerja Bank didasarkan pada ketentuan Bank Indonesia yang dituangkan dalam Surat keputusan Direksi BI No. 30/11/KEP/DIR tanggal 30 April 1997 tentang Tatacara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum (1997), yaitu terdapat lima indikator kesehatan (CAMEL) yang diukur berdasarkan : (1) Faktor Kecukupan Modal, (2) Faktor kualitas Aktiva Produktif, (3) Faktor Manajemen, (4) Faktor earning dan (5) Faktor Likuiditas.

Berdasarkan pendapat Hempel dan Simonson serta ketentuan BI tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan dibidang perbankan selalu memperhatikan *return* dan *risk*. *Return* berkaitan dengan usaha bank yang harus tetap mendatangkan keuntungan agar bank tetap

dapat exist, sedangkan risk berkaitan dengan resiko usaha bank terutama resiko likuiditas dan resiko memburuknya kualitas aktiva produktif bank. Selain itu, karena usaha bank merupakan bisnis kepercayaan, maka Bank Indonesia telah menambahkan unsur manajemen dalam penilaian kinerja bank, agar pemilik dan pengelola bank dalam menjalankan kegiatan usahanya dapat menjaga bisnisnya dengan baik, sehingga kepercayaan masyarakat terhadap bank tetap terjaga.

2.1.7 Rasio Keuangan

Analisis rasio keuangan merupakan alat analisis yang biasa digunakan untuk melihat prestasi perusahaan dan berguna untuk proses pengambilan keputusan perusahaan.

Menurut Syamsuddin (1994) pada pokoknya terdapat dua cara yang dapat dilakukan dalam membandingkan rasio keuangan perusahaan, yaitu :

- a) *Cross sectional approach*, yang membandingkan rasio-rasio keuangan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan lain pada waktu yang bersamaan.
- b) *Time series analysis*, dengan jalan membandingkan rasio keuangan perusahaan dari satu periode ke periode lain.

Perbandingan antara resiko yang dicapai saat ini dengan rasio yang lalu dapat menunjukkan apakah perusahaan mengalami kemajuan atau kemunduran. Hasil dari analisis rasio keuangan ini dapat dipakai sebagai dasar oleh manajemen untuk menentukan kebijakan perusahaan dan bagi pihak ekstern atau investor dapat dipakai sebagai dasar pengambilan keputusan dalam hal menginvestasikan dananya pada perusahaan tersebut melalui rasio-rasio keuangan yang disajikan.

Terdapat beberapa pendapat tentang pengelompokkan rasio-rasio keuangan. Weston dan Copeland (1995) menggolongkan rasio-rasio keuangan menjadi tujuh kelompok, yaitu :

1. Rasio likuiditas (*liquidity ratios*), yang mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek bila jatuh tempo.

2. Rasio leverage (*leverage ratios*), yang mengukur sejauh mana efektivitas perusahaan dibiayai oleh hutang.
3. Rasio aktivitas (*activity ratios*), yang mengukur efektivitas perusahaan menggunakan sumber dananya.
4. Rasio efisiensi biaya, yang mengukur bagaimana biaya dikendalikan.
5. Rasio profitabilitas (*profitability ratios*), yang mengukur efektivitas manajemen yang ditunjukkan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan dan investasi.
6. Rasio pertumbuhan (*growth ratios*), yang mengukur kemampuan perusahaan untuk mempertahankan posisi ekonomisnya dalam pertumbuhan perekonomian dan dalam industri atau pasar produk tempatnya beroperasi.
7. Ukuran penilaian (*valuation measures*), yang mengukur kemampuan manajemen untuk mencapai nilai-nilai pasar yang melebihi pengeluaran kas.

Husnan, (1993) mengelompokkan rasio keuangan menjadi empat kelompok, yaitu :

1. Rasio likuiditas, yang mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan jangka pendek.
2. Rasio *Leverage*, yang mengukur seberapa besar perusahaan dibiayai dari hutang.
3. Rasio Aktivitas, yang mengukur sebesar efektif perusahaan menggunakan sumber dananya.
4. Rasio profitabilitas yang mengukur efektivitas manajemen dalam memperoleh laba yang dihasilkan dari penjualan dan investasi.

Rasio keuangan, menurut Agus Sartono (1999) dapat dikelompokkan menjadi :

1. Rasio likuiditas (*Liquidity Ratio*), yaitu menunjukkan kemampuan perusahaan untuk segera menyelesaikan kewajiban jangka pendeknya. Suatu perusahaan yang memiliki alat-alat likuid pada suatu saat tertentu dengan jumlah yang sedemikian besarnya sehingga mampu memenuhi segala kewajiban finansial yang segera harus dipenuhi maka

perusahaan tersebut dapat dikatakan likuid, namun jika keadaan sebaliknya yang terjadi maka dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut tidak likuid atau illikuid, sehingga perusahaan dapat dikatakan likuid apabila :

- a. Perusahaan tersebut memiliki *Cash Assets* sebesar kebutuhan yang akan digunakan untuk memenuhi likuiditasnya.
- b. Perusahaan tersebut dapat memiliki *Cash Assets* yang lebih kecil dari kebutuhan pemenuhan likuiditasnya, tetapi yang bersangkutan juga mempunyai aset lainnya yang dapat dicairkan sewaktu-waktu tanpa mengalami penurunan nilai pasarnya (menjual efek).
- c. Perusahaan tersebut mempunyai kemampuan untuk menciptakan *Cash Assets* baru melalui berbagai bentuk hutang.

Rasio Likuiditas ini meliputi *current ratio* dan *quick ratio*.

2. Rasio solvabilitas (*Leverage ratio*) adalah perbandingan antara dana yang disediakan oleh pemilik perusahaan lebih kecil dibandingkan dana yang diserahkan para kreditor, maka berarti perusahaan sangat tergantung pada kreditur sehingga kreditur mempunyai peranan yang lebih besar untuk mengendalikan perusahaan. Perusahaan yang mempunyai rasio *solvabilitas* rendah berarti perusahaan tersebut mempunyai resiko kerugian lebih kecil ketika keadaan ekonomi merosot dan juga mempunyai kesempatan memperoleh laba yang rendah ketika ekonomi melonjak menjadi baik. Sebaliknya perusahaan yang mempunyai rasio solvabilitas yang tinggi berarti perusahaan mempunyai resiko menanggung rugi besar ketika keadaan ekonomi merosot tetapi mempunyai kesempatan memperoleh laba besar ketika ekonomi membaik.

Rasio ini meliputi *Debt to Total Asset Ratio*, *Debt to Equity Ratio*, *Coverage Ratio (Time Interest Earned Ratio)*, *Fixed Charge Coverage Ratio*, *Debt Service Coverage* dan *Net Worth to Debt Ratio*. Namun dalam penelitian ini rasio tersebut diatas tidak akan dianalisa karena keterbatasan data.

3. Rasio Profitabilitas (*Profitability Ratio*), yaitu menunjukkan seberapa efektifnya perusahaan beroperasi sehingga menghasilkan keuntungan / laba bagi perusahaan. Bagi perusahaan, masalah rentabilitas atau profitabilitas adalah lebih penting dari pada laba, karena laba besar belum merupakan ukuran bahwa perusahaan itu telah bekerja dengan efisien. Efisien baru dapat diketahui dengan membandingkan laba yang diperoleh dengan kekayaan atau modal yang dihasilkan laba tersebut. Dan laba yang diperhitungkan untuk menghitung rentabilitas / profitabilitas adalah laba yang berasal dari operasi perusahaan yang disebut laba usaha.

Beberapa rasio rentabilitas yang dapat digunakan dalam penelitian ini adalah *Return On Assets* (ROA) dan *Return On Equity* (ROE). Rasio ini meliputi *profit margin to sales ratio*, *return of equity ratio* dan *return on assets (Investment ratio)*, sama seperti halnya rasio solvabilitas, tidak semua rasio yang ada pada rasio profitabilitas akan dianalisa dalam penelitian ini karena adanya keterbatasan data. Mas'ud Machfoedz (1999) juga menyatakan bahwa rasio ROE dan ROA dapat digunakan sebagai proksi rasio profitabilitas. Semakin rendah ROA suatu perusahaan dibandingkan rata-rata industrinya berarti semakin kurang efektifnya penggunaan aktiva perusahaan yang bersangkutan, demikian pula halnya dengan ROE.

2.2 Penelitian Terdahulu

Zurijewski (1983) menyelidiki bahwa rasio-rasio keuangan yang dikelompokkan pada *rate of return*, *liquidity*, *leverage*, *turn over*, *fixed payment*, *coverage*, *trends*, *firm*, *size* dan *stock return volatility* menunjukkan hasil adanya perbedaan yang signifikan antara perusahaan yang sehat dan yang tidak sehat. Penyelidikan ini dilaksanakan dengan alat uji "t" test.

Wijaya dan Mas'ud Machfoedz (1997), dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa rasio keuangan terpilih yang terdiri dari *liquidity*, *solvency*, *profitability* dengan 32 sampel perusahaan yang go public di BEJ

ternyata kinerja keuangannya tak lebih efisien dibandingkan sebelum *go public*.

Putra (1997) yang telah melakukan studi tentang efisiensi sebelum dan sesudah berlakunya pajak baru 1994 dengan menggunakan *proxy ratio* keuangan yang dikelompokkan dalam likuiditas, leverage, operasi dan profitabilitas menghasilkan bahwa efisiensi perusahaan berubah setelah penerapan pajak baru.

Mas'ud Machfoedz (1999) dalam penelitiannya tentang pengaruh krisis moneter terhadap kinerja keuangan perusahaan melalui rasio keuangan, ternyata berdampak pada kinerja keuangan perusahaan dari sektor tertentu saja yaitu *property* dan *real estate*, *building construction*, *telecommunication*, *transportation*, *durable goods* dan *computer* yang paling besar penurunan kinerja keuangannya dibandingkan bisnis lainnya. Namun dalam penelitian tersebut dikemukakan banyak keterbatasannya, sebagai berikut :

1. Laporan keuangan yang digunakan adalah th.1996 dan th.1997, dimana pada laporan keuangan th.1996 kondisi ekonomi Indonesia belum memasuki krisis moneter, sedang data laporan keuangan th.1997 ini mengandung dua informasi, yaitu semester I sebelum masa krisis moneter dan pada semester II telah terjadi krisis moneter, sehingga akan berpengaruh terhadap hasil penelitian laporan keuangan th.1997.
2. Waktu penelitian relatif singkat, yaitu th.1996 sebagai waktu sebelum terjadinya krisis moneter dan th. 1997 dianggap waktu terjadinya krisis moneter.
3. Penelitian ini mengelompokkan beberapa industri dalam satu sektor, sedangkan karakteristik dari masing-masing industri mungkin berbeda.

Kemudian Aulia Ariesanti (2000) melakukan penelitian yang hampir serupa dengan penelitian tersebut, namun penelitian ini diperluas juga pada perbandingan besar perusahaan selain meneliti efisiensi perusahaan dimasa sebelum dan selama krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia. Hasilnya adalah bahwa secara umum tingkat efisiensi perusahaan besar tidak berbeda dengan tingkat efisiensi perusahaan kecil dan kondisi krisis

memberikan dampak yang signifikan terhadap seluruh perusahaan. Sama halnya dengan penelitian Mas'ud Machfoedz (1999), penelitian ini juga mengambil periode penelitian yang relatif singkat yaitu hanya membandingkan periode satu tahun sebelum krisis dan selama krisis bahkan juga mengambil sampel yang bergerak diberbagai sektor industri.

Cahyo Hari Purwanto (2002) melakukan penelitian tentang kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) sebelum dan selama krisis moneter, dengan menggunakan tujuh variabel yaitu permodalan, kualitas aset, manajemen, pendapatan, likuiditas, resiko dan efisiensi. Hasilnya rasio-rasio yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut berbeda secara signifikan sebelum dan selama krisis moneter.

Hasil penelitian tersebut diatas secara keseluruhan dapat dirangkum sebagaimana pada tabel berikut :

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Rasio	Alat Analisis	Hasil
1	Zuerijewski (1983)	Methodological Issues Related to The Estimation of Fincial Distress.	.. Total Liabilities to Net Worth. .. Income for Common Stock. .. Current Liabilities to Inventory. .. Earning per Share.	Univariable dan Multivariable analysis	Signifikasi untuk menentukan return saham (rate of return) yang akan datang.
2	Wijaya dan Mas'ud Machfoedz (1997)	Efisiensi perusahaan perbankan sbml dan ssdh go public di BEJ.	.. Liquidity .. Solvency .. Profitability	Uji beda dgn. "t" test dua sample antara sbml dan ssdh go public.	Perusahaan go public di BEJ ternyata memiliki kinerja tidak lebih efisien dibandingkan dengan sebelum go public.
3	Putra (1997)	Efisiensi persh. Listed di Jakarta Stock Exchange sbml dan ssdh penerapan peraturan pajak 1994	.. Likuiditas .. Leverage .. Operasi .. Profitabilitas	Uji beda dgn. "t" test dua sampel antara sbml. dan ssdh. diterapkan-nya keten-tuan pajak th.1994.	Signifikasi thd. Efisiensi persh. Ttg.kebijakan pajak baru.
4	Mas'ud Machfoedz (1997).	Pengaruh krisis moneter pd. Efisiensi persh.	.. Likuiditas dan Operasi .. Profitabilitas	Uji beda "t" test dua sampel	Persh. Dalam sektor property, real estate,

		Go public di Bursa Efek Jkt.	.. Solvency	antara sbm. dan ssdh. Krisis moneter.	building construction, transportation dan computer.
5	Aulia Ariesanti (2000).	Studi tingkat efisiensi : Perbandingan besar persh. Dan efek krisis moneter.	.. Likuiditas dan Operasi .. Profitabilitas .. Solvency	Uji beda dgn menggunakan Wilcoxon Signed Ranks Test.	ITO tdk berbeda secara signifikan pd. Masa sbm. Dan selama krisis, sementara rasio-rasio yang lain berbeda secara signifikan.
6	Cahyo Hari Purwanto (2002).	Analisis Kinerja PT.Bank Rakyat Indonesia (Persero) Pada saat , sebelum dan selama Krisis moneter	.. Permodalan .. Kualitas aset .. Manajemen .. Pendapatan .. Likuiditas .. Resiko .. Efisiensi	Uji beda dg. Menggunakan Wilcoxon Signed Ranks Test	Rasio-rasio yang digunakan berbeda secara signifikan pada saat sebelum dan selama krisis moneter.

Sumber : Berbagai Jurnal

2.3 Model dan Hipotesis

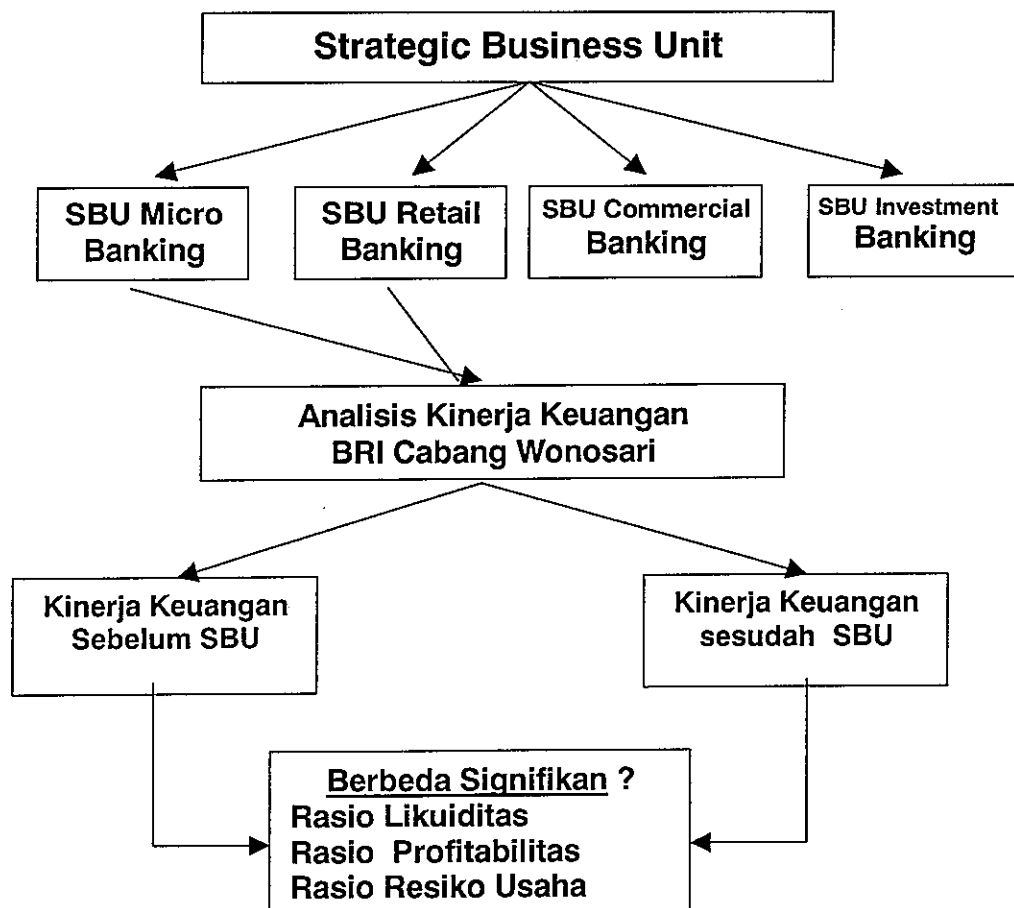
2.3.1 Model

Latar belakang penelitian ini diawali dengan adanya struktur organisasi yang baru, BRI beralih dari suatu organisasi yang birokratis dan terpusat di Kantor Pusat BRI menjadi organisasi *Strategic Business Unit* (SBU) yang memiliki otonomi dan berorientasi kepada pasar. Untuk itu dibentuklah 4 (empat) SBU, yaitu SBU *Micro Banking*, SBU *Retail Banking*, SBU *Commercial Banking* dan SBU *Investment Banking*. Penelitian ini

memfokuskan pada SBU Retail Banking dan SBU Mikro karena SBU ini dilaksanakan di Kantor Cabang BRI, sedangkan 2 SBU lainnya ada di Kantor Pusat BRI. Akan diteliti apakah SBU tersebut berpengaruh terhadap kinerja keuangan PT BRI (Persero). Kinerja keuangan ini dapat dilihat dengan melakukan analisis terhadap rasio-rasio keuangan bank. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perbedaan kinerja keuangan pada salah satu Kantor Cabang BRI Wonosari antara sebelum dan sesudah dilaksanakannya SBU, berdasarkan analisis terhadap rasio-rasio keuangan, kemudian hasilnya dievaluasi. Alur pikir penelitian ini dapat digambarkan sbb. :

Gambar 2.1

Alur Pikir yang Menunjukkan Kaitan SBU dengan Kinerja Keuangan.

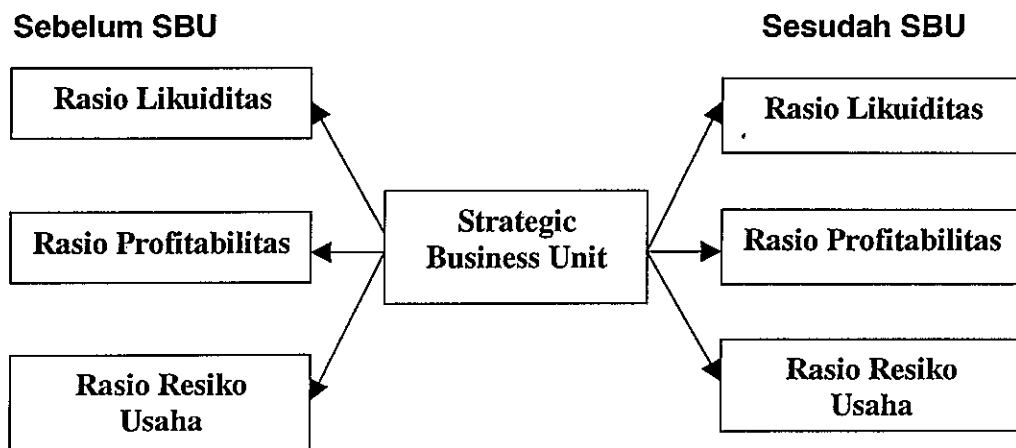


Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

Berdasarkan uraian diatas, maka pengembangan modelnya adalah sbb. :

Gambar 2.2

Model yang Menunjukkan Perbedaan Kinerja Keuangan sebelum dan sesudah dilaksanakannya SBU



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

2.3.2 Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- 1 Diduga terdapat perbedaan rasio likuiditas sebelum dan setelah dilaksanakannya *Strategis Business Unit*.
- 2 Diduga terdapat perbedaan rasio profitabilitas sebelum dan setelah dilaksanakannya *Strategis Business Unit*.
- 3 Diduga terdapat perbedaan rasio resiko usaha sebelum dan setelah dilaksanakannya *Strategis Business Unit*.

2.4 Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini bulan Juli 1998 adalah periode untuk memisahkan antara periode sebelum SBU dan setelah dilaksanakannya SBU. Sedangkan untuk mengukur kinerja keuangan dapat dilihat pada laporan keuangan dan rasio-rasio keuangan. Laporan keuangan umumnya

disajikan dalam bentuk neraca, laporan laba rugi, dan laporan perubahan posisi keuangan. Kinerja keuangan perusahaan pada masa sebelum dilaksanakannya SBU dilihat dari rasio-rasio keuangan selama bulan Januari 1997 s/d Juni 1998, sementara setelah dilaksanakannya SBU dilihat dari rasio-rasio keuangan selama bulan Juli 1998 s/d Desember 1999. Berikut ini rasio keuangan yang digunakan dalam penelitian ini.

2.4.1 Rasio Likuiditas

Suatu bank dikatakan likuid apabila bank yang bersangkutan dapat memenuhi semua kewajiban hutang-hutangnya, dapat membayar kembali semua deposannya, serta dapat memenuhi permintaan kredit yang diajukannya tanpa terjadi penangguhan. Beberapa rasio-rasio keuangan yang dapat digunakan untuk melakukan analisa likuiditas pada perbankan, antara lain :

$$1. \text{Cash ratio} = \frac{\text{Alat likuid}}{\text{Kewajiban segera dibayar}}$$

Rasio ini menunjukkan kemampuan bank untuk melunasi kewajiban-kewajiban yang segera harus dibayar dengan alat likuid yang dimilikinya. Alat likuid ini terdiri dari kas dan giro bank pada Bank Indonesia, sedangkan kewajiban terdiri dari giro, simpanan berjangka, tabungan dan kewajiban lainnya. Semakin tinggi rasio ini, semakin tinggi pula likuiditas bank tersebut. Bank Indonesia pernah menentukan minimum cash ratio yang harus dimiliki oleh bank yaitu sebesar 2 %, kemudian sejak 16 Februari 1996 diganti menjadi Giro wajib minimum (GWM) sebesar 3 % dari total dana pihak ketiga. Sejak tanggal 16 April 1997 GWM berubah menjadi 5 %.

$$2. \text{Loan to Deposit Ratio} = \frac{\text{Kredit yang diberikan}}{\text{Total dana pihak ketiga}}$$

Rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh pinjaman dibiayai dengan sumber dana yang berasal dari dana masyarakat, yang terdiri

dari giro, simpanan berjangka dan tabungan. Tinggi rendahnya rasio ini menunjukkan likuiditas bank tsb.

Apabila LDR melebihi 100 % menunjukkan bahwa dana deposan yang ditanamkan oleh bank dalam bentuk pinjaman semakin besar, padahal pinjaman bukan merupakan aktiva yang likuid. Apabila deposan akan mengambil simpanannya maka bisa terjadi simpanan tersebut tidak dapat diambil karena dana sudah tertanam kedalam pinjaman yang belum jatuh tempo.

$$3. \text{ Loan to Assets Ratio} = \frac{\text{Total Loans}}{\text{Total Assets}}$$

Semakin tinggi rasio ini menunjukkan semakin rendahnya likuiditas bank yang bersangkutan, karena aktiva bank banyak tertanam pada pinjaman, yang merupakan aktiva tidak likuid.

2.4.2 Rasio Rentabilitas

Rasio ini disebut juga income statement analysis. Maksud dan tujuan dari analisis ini adalah untuk mengukur tingkat profitabilitas dan efisiensi suatu bank. Dalam analisa ini akan dicari hubungan timbal balik antara pos-pos yang ada pada income statement dengan pos-pos yang ada di neraca bank untuk mendapatkan gambaran tentang tingkat profitabilitas dan efisiensi bank yang bersangkutan. Beberapa rasio-rasio keuangan yang dapat digunakan untuk melakukan analisa rentabilitas pada perbankan, antara lain :

$$1. \text{ Net Interest Margin} = \frac{\text{Interest Income} - \text{Interest Expencc}}{\text{Earning Assets}}$$

Rasio ini untuk mengukur kemampuan bank dalam mengelola *earning assets*nya untuk menghasilkan interest margin. Menurut Santoso (1997) rasio ini merupakan indikator untuk mengukur jumlah pendapatan bersih suatu bank. Indikator ini penting diketahui mengingat bahwa usaha pokok bank adalah membeli dan menjual dana, yang dibeli dan dihargai pada tingkat bunga tertentu. Apabila rasio ini positif berarti bank masih mampu

menjual dana dengan harga yang lebih tinggi dari pada pembelian dana. Rumus pada rasio ini dapat disesuaikan misalnya untuk mengetahui interest margin khusus dari bidang perkreditan maka rumusnya menjadi :

$$\text{Net Interest Margin} = \frac{\text{Interest Income} - \text{Interest Expense}}{\text{Total Loans}}$$

2. Return on Asset = $\frac{\text{Net Income}}{\text{Total Asset}}$

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam memperoleh keuntungan secara keseluruhan dan menggambarkan efisiensi manajemen bank. Semakin besar rasio ini menunjukkan bahwa bank semakin produktif.

3. Asset Utilization = $\frac{\text{Operating Income} + \text{Non Operating Income}}{\text{Total Asset}}$

Rasio ini digunakan untuk mengetahui kemampuan bank dalam mengelola keseluruhan aktivitya dalam menghasilkan pendapatan total, baik pendapatan operasional maupun non operasional.

2.4.3 Rasio Resiko Usaha

Peranan perbankan sebagai lembaga yang menghimpun dan menyalurkan dana untuk menyalurkan kegiatan perekonomian mempunyai peranan yang sangat penting dalam melaksanakan kegiatan terutama kegiatan pemberian kredit bank akan menggunakan prinsip kehati-hatian (*Prudential banking*), karena kegiatan ini mengandung resiko yang cukup tinggi. Kesalahan atau kurang-hati-hatian dalam pemberian kredit dapat menyebabkan timbulnya kredit bermasalah yang mempunyai resiko kredit tidak dibayar, sehingga menimbulkan kerugian bank. Untuk itu resiko ini perlu dianalisa.

1. Liquidity Risk = $\frac{\text{Liquidity Assets} - \text{Short Term Borrowing}}{\text{Total Deposit}}$

Rasio ini menunjukkan resiko yang dihadapi bank karena kegagalan dalam memenuhi kewajiban terhadap deposannya, dengan alat-alat likuid yang tersedia dan sangat terbatas karena harus digunakan bank untuk membayar kewajiban-kewajibannya yang harus segera dilunasi.

$$2. \text{ Credit Risk} = \frac{\text{Past Due Loans}}{\text{Loans}}$$

Mengingat bahwa usaha bank masih didominasi dari penyaluran kredit maka resiko usaha ini akan diukur melalui *Credit Risk*. Menurut Hempel, Simonson dan Culeman (1994), Credit Risk dapat diukur melalui *ratio non performing loan / loans*, *Loan Loses / Loans* dan *Past Due Loans / Loans*.

Bab. III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Berdasarkan pada pokok-pokok permasalahan yang ada data yang dibutuhkan dalam penelitian ini terdiri dari data sekunder yang diperoleh dalam studi lapangan di Kantor Cabang BRI Wonosari yang berada di wilayah BRI Yogyakarta. Data sekunder berupa laporan keuangan Kantor Cabang BRI Wonosari sebanyak 36 bulan periode laporan, yaitu 18 bulan selama periode Januari 1997 s/d Juni 1998 dan 18 bulan pada periode bulan Juli 1998 s/d tahun 1999, dengan pertimbangan bahwa pada selang waktu tersebut diharapkan sudah dapat dilihat perbedaan rasio *likuiditas*, rasio *profitabilitas*, dan rasio resiko usaha sebelum dan setelah dilaksanakannya SBU.

3.2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data diperoleh dari laporan keuangan yang ada di Kantor Cabang BRI Wonosari selama 3 tahun (36 bulan) yaitu periode tahun 1997 s/d 1999. Januari 1997 s/d Juni 1998 merupakan saat sebelum dilaksanakannya SBU dan mulai Juli 1998 s/d Desember 1999 sesudah dilaksanakannya SBU.

3.3. Teknik Analisis

Untuk menganalisis data kinerja keuangan Kantor Cabang BRI Wonosari digunakan analisis rasio. Digunakannya variabel berbentuk rasio keuangan karena dapat sebagai ukuran untuk menilai kondisi keuangan suatu perusahaan, tidak terkecuali perusahaan perbankan. Untuk menilai kinerja perusahaan digunakan rasio likuiditas, rasio profitabilitas dan rasio resiko usaha.

Dalam penelitian ini digunakan uji beda Anova. Uji beda Anova digunakan untuk mengetahui beda kinerja keuangan SBU *Micro* dan SBU *Retail* sebelum dan sesudah dilaksanakannya *Strategic Business Unit*.

Anova menguji beda rata-rata dari kinerja keuangan Kantor Cabang BRI Wonosari dengan menggunakan taraf signifikansi $\leq 5\%$. Jika dalam pengujian nantinya diperoleh $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada 5% atau dari perhitungan komputer probabilitas F kurang dari $0,05$ dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan adanya pemisahan SBU terhadap kinerja keuangan, demikian pula sebaliknya. Nilai dari F hitung diperoleh dari perhitungan sebagai berikut : (Nazir, 1998 : 74)

$$F = MS_p / MSE$$

MS_p	: SS_p / DF_p
MSE	: SSE / DFE
SSP	: $\sum (T_j^2 / n_j) - CF$
SSE	: $SST - SSP$
SST	: $\sum (X_{ij}^2) - CF$
DF_p	: $k - 1$
DFT	: $n - 1$
DFE	: $DFT - DF_p$
C	: $(\sum T_j^2) / n$

Keterangan :

MSp	= <i>Meansquare</i> antar <i>treatment</i>
MSE	= <i>Meansquare Error</i>
SSp	= <i>Sumsquare</i> antar <i>treatment</i>
SSE	= <i>Sum Square Error</i>
SST	= <i>Sum Square Total</i>
DFp	= <i>Degree of Freedom</i> antar <i>treatment</i>
DFT	= <i>Degree of Freedom Total</i>
DFE	= <i>Degree of Freedom Error</i>
CF	= <i>Correction Factor</i>
Tj	= Total nilai sampel j
Xij	= Nilai pengamatan I dari sampel j
nj	= Total anggota sampel
k	= Jumlah <i>treatment</i> / kelompok

Bab IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN DAN ANALISIS DATA

4.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Bank Rakyat Indonesia didirikan pertama kali pada tanggal 16 Desember 1895 oleh Raden Bei Aria Wiraatmadja dengan nama *De Poerwokertosche Hulp en Spaarkbank der Inlandsche Hoofden* atau bank bantuan dan Simpanan Milik kaum Priyayi yang berkebangsaan Indonesia (pribumi). Ketika mulai beroperasi secara resmi, bank ini berganti nama menjadi *Hulp en Spaarkbank der Inlandsche Bestuurs Ambtenaren* dan kemudian dikenal menjadi Bank Perkreditan Rakyat yang pertama di Indonesia. Bank ini mengalami beberapa kali perubahan nama menjadi *De Poerwokertosche Hulp Spaar en Lanbouw Creditbank*, yang kemudian dikenal sebagai *Volkbank* atau Bank Rakyat. Tahun 1912, namanya berubah menjadi *Centrale kas Voor Het Volkscrediet*. Kemudian pada tahun 1934 berubah menjadi *Algemeene Volkscredietbank (AVB)* dan pada tahun 1942 menjadi *Syomin Ginko*. Tanggal 22 Pebruari 1946, Syomin Ginko berubah menjadi bank Rakyat Indonesia melalui peraturan pemerintah no.1 tahun 1946. Saat itulah BRI menjadi bank pemerintah yang pertama dengan wilayah kerja seluruh Indonesia.

Pada masa Agresi Militer Belanda yang pertama pada tahun 1947, kerja BRI sempat mengalami hambatan karena wilayah Indonesia dipersempit hanya menjadi pedalaman Jawa dan Sumatera saja. Kemudian pada masa Agresi Militer Belanda yang kedua pada tahun 1948, BRI berada di wilayah Republik Indonesia dikembalikan menjadi AVB dan sebagian pemimpinnya ditangkap. Akibatnya, kegiatan operasional BRI sempat terhenti selama kurang lebih satu tahun. Bank Rakyat Indonesia kembali beroperasi pada saat kesepakatan Perjanjian Roem-Royen ditandatangani pada tahun 1949. Bank Rakyat Indonesia kembali aktif dengan nama Bank Rakyat Indonesia Serikat (BARRIS).

Berdasarkan Perpu No.41 tahun 1960 dibentuklah Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari BRI, Bank Tani Nelayan dan *Nederlandsche Handels Maatschappij (NHM)*. Kemudian berdasarkan Penpres No.9 tahun 1965, BKTN diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan (BI-UKTN). Ketika Bank ini berjalan 1 bulan, bank ini diintegrasikan ke dalam Bank Negara Indonesia dengan nama bank Negara Indonesia Unit II berdasarkan Penpres No.17 tahun 1965. Kemudian berdasarkan Surat Keputusan Menteri Bank Sentral No. Kep 65/MBS/65, tanggal 30 Juli 1965 mulai tanggal 17 Agustus 1965 dalam tubuh BNI Unit II diadakan pembagian tugas yaitu :

1. BNI Unit I bidang Rural melanjutkan pekerjaan yang dulu dikerjakan oleh BRI dan BTN.
2. BNI Unit II bidang ekspor-impor melanjutkan pekerjaan NHM.

Bank Indonesia kemudian dikembalikan fungsinya sebagai Bank Sentral melalui UU No.14 tahun 1967 tentang Undang-undang Pokok Perbankan dan UU No.13 tahun 1968 tentang Undang-undang Bank Sentral. Melalui UU ini pula, Bank Negara Indonesia unit II bidang Rural dan Bank Ekspor Impor Indonesia. Selanjutnya melalui UU No.21 tahun 1968, BRI dikembalikan tugas-tugasnya sebagai bank umum.

Pada tanggal 1 Agustus 1992 berdasarkan UU Perbankan No.7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No.21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang kepemilikannya berada ditangan pemerintah sepenuhnya. Dengan berubahnya status BRI menjadi Persero, diharapkan BRI memiliki peluang dan tantangan yang lebih terbuka untuk menjalankan usahanya dibidang perbankan dalam arti seluas-luasnya. Pada perkembangan selanjutnya, BRI menjadi bank pemerintah yang memiliki organisasi besar yang menjangkau hampir seluruh pelosok tanah air dengan cabang-cabang dan unit-unit yang berada di lokasi-lokasi strategis dan memiliki jangkauan operasional internasional. Bank Rakyat Indonesia juga memperoleh dukungan dan jaminan penuh dari pemerintah, serta telah dipercaya

sebagai pendamping bagi bank-bank take over dan sebagai pembayar bagi nasabah-nasabah bank yang dilikuidasi.

4.2 Visi, Misi dan Strategi Umum Perusahaan

4.2.1 Visi BRI

Menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah.

4.2.2 Misi BRI

☛ Melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang perkembangan ekonomi masyarakat.

☛ Memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dengan melaksanakan praktek *good corporate governance*.

☛ Memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

4.2.3 Strategi Umum Perusahaan

Sesuai dengan *Business Plan* yang telah disepakati dengan IMF, BRI telah mengadopsi 2 strategi umum, yaitu :

1. Penekanan Biaya (*cost reduction*).
2. Memperkuat diri di *Bisnis retail* dan *micro banking*.

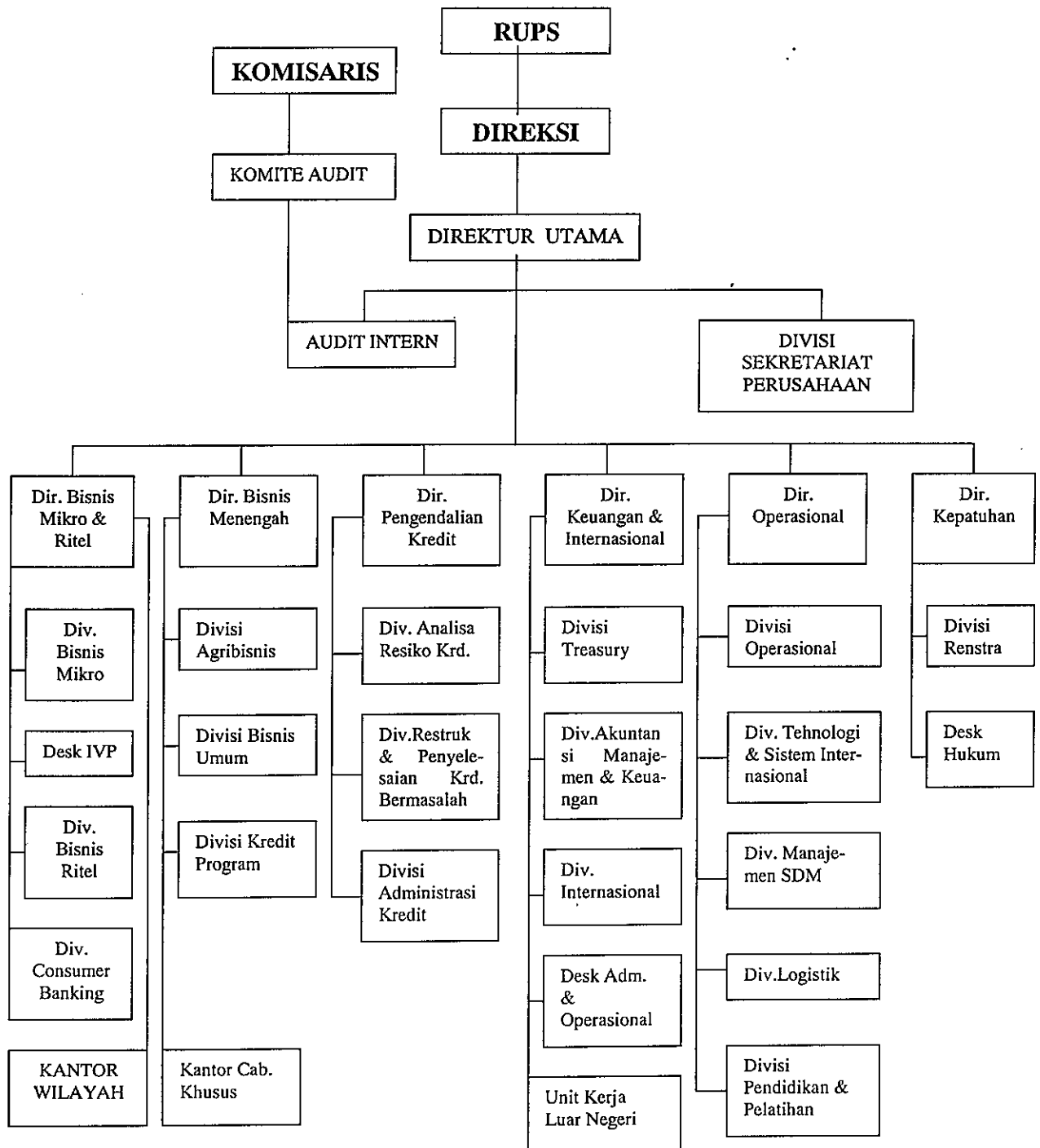
Strategi ini kemudian diterjemahkan ke dalam 2 program kerja, yaitu :

1. *Operational Restructuring Program*, yang antara lain menghasilkan konsep remodelling Kantor Cabang serta reorganisasi Kantor Wilayah dan Kantor Pusat.
2. *Finacial Restructuring Program*, yang antara lain menghasilkan kegiatan pinjaman melalui BPPN.

4.3. Struktur Organisasi BRI

Pada struktur organisasi yang baru, BRI beralih dari suatu organisasi yang birokratis dan terpusat ke Kantor Pusat menjadi organisasi SBU yang memiliki otonomi dan berorientasi kepada pasar (*market oriented*). Transformasi dari *inward looking* ke *market oriented* (*outward looking*) ini diharapkan akan menghasilkan respon dan pelayanan yang lebih cepat kepada nasabah. Direktur Utama (*Chief Executive Officer/CEO*) akan lebih memfokuskan perhatiannya pada hal-hal yang bersifat strategis, seperti menentukan kebijakan jangka panjang (*future direction*), *managing change*, melakukan negosiasi dengan pihak luar, melakukan hubungan dengan investor atau pemegang saham, dan melakukan pengawasan dan meningkatkan motivasi direksi lainnya, seperti *Chief Operation Officer (COO)*. *Chief Operation Officer* sendiri bertanggung jawab untuk salah satu SBU, *Strategic Service Unit* atau SIU. Mereka terlibat langsung dengan operasi harian, problem solving, dan customer interaction. Dalam struktur yang baru ini diharapkan masing-masing unit kerja memiliki *accountability* dan *responsibility* yang jelas. Struktur organisasi secara umum BRI yang baru dapat digambarkan sbb. :

Gambar 4.1
Struktur Organisasi BRI yang baru



Sumber : Surat Keputusan BRI Nokep S.47-DIR/PPI/12/2000, tanggal 21 Desember 2000

SBU *Retail Banking* bertugas untuk mengembangkan bisnis kredit ritel dengan kualitas portofolio yang sehat dan menguntungkan serta sekaligus dalam rangka membantu pembangunan perekonomian nasional melalui strategi jangka pendek dan strategi jangka panjang. Strategi bisnis yang kondusif telah ditetapkan untuk dijabarkan dalam bidang kredit yang meliputi kredit ritel, kredit program, dan bidang dana ritel, serta operasional Kantor Cabang.

4.4. Gambaran Umum Objek Penelitian.

Untuk menunjang operasional BRI, didukung oleh 12 Kantor Wilayah, 322 Kantor Cabang, 44 Kantor Cabang Pembantu, dan 3.752 BRI Unit. Kantor Cabang BRI Wonosari yang menjadi objek penelitian merupakan salah satu Kantor Cabang di Wilayah Kantor Wilayah BRI Yogyakarta, berkantor di pusat kota Kabupaten Gunung Kidul Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Kegiatan Operasionalnya meliputi seluruh wilayah Kabupaten Gunung Kidul yang terdiri dari 15 wilayah Kecamatan. Secara geografis, Kabupaten ini berbatasan dengan 5 Kabupaten dan Samudra Indonesia, yaitu :

- ☞ Sebelah Barat : Kabupaten Bantul dan Kabupaten Sleman, Prop. DIY
- ☞ Sebelah Utara : Kabupaten Klaten dan Sukoharjo, Prop. Jateng
- ☞ Sebelah Timur : Kabupaten Wonogiri, Prop. Jateng
- ☞ Sebelah Selatan : Samudra Indonesia

Wilayah geografis Kabupaten Gunung Kidul dibagi menjadi 3 wilayah, yaitu : Wilayah Utara terdiri dari 6 Kecamatan, Wilayah Tengah terdiri dari 5 Kecamatan dan Wilayah Selatan terdiri dari 7 Kecamatan. Masing-masing wilayah tersebut memiliki potensi ekonomi yang berbeda-beda. Beberapa kecamatan merupakan penghasil pertanian antara lain : kedelai, jambu biji, mangga, pisang, nangka dan mlinjo; terutama di Kecamatan Playen, Semanu, Karangmojo dan Ponjong.

Persaingan bisnis bank di Kabupaten ini relatif ketat. Ada beberapa bank yang membuka Kantor Cabang di wilayah ini yaitu : BRI, BPD dan beberapa BPR.

Posisi kredit Kantor Cabang BRI Wonosari pada tahun 1998 mencapai Rp.24.429 juta dibandingkan total kredit Kabupaten Gunung Kidul sebesar Rp.59.553 juta, atau mencapai 41,02%. Dari total posisi kredit Kabupaten Gunung Kidul, posisi kredit BRI Unit mencapai Rp.21.526 juta atau 36,14% dari total kredit. Sementara posisi kredit bank-bank lainnya sebesar Rp.13.598 juta atau sebesar 22,84%. Dari angka-angka tersebut terlihat gabungan Kantor Cabang dan BRI Unit menguasai 77,16%. Pada tahun berikutnya, tahun 1999 komposisi BRI dalam posisi kredit meningkat menjadi 81,36%, yaitu sebesar Rp.48.175 juta dari total posisi kredit sebesar Rp.59.210 juta dan tahun 2000 komposisi BRI dalam posisi kredit menurun menjadi 68%, yaitu sebesar Rp.51.263 juta dari total posisi kredit sebesar Rp.75.386 juta. Walaupun secara keseluruhan tahun 2000 menurun, namun BRI tetap mendominasi posisi kredit di Kabupaten Gunung Kidul.

Tabel 4.1

Posisi Kredit dan Simpanan Kanca BRI, BRI Unit dan Bank lain di Kab. Gunungkidul tahun 1998 s/d 2000

KETERANGAN	KREDIT			SIMPANAN		
	1998	1999	2000	1998	1999	2000
KANCA BRI	24,429	22,899	21,533	14,042	13,292	14,459
BRI UNIT	21,526	25,276	29,730	42,107	48,997	54,492
BANK LAIN	13,598	11,035	24,123	6,253	6,302	10,623
TOTAL	59,553	59,210	75,386	62,402	68,591	79,574

Sumber : Diolah dari Gunungkidul dalam angka, BPS, Agustus, 2001

Dari tabel 4.1 nampak bahwa BRI mendominasi perolehan simpanan maupun kredit yang disalurkan, apabila dituangkan dalam prosentasi, maka kompensasi penyaluran kredit dan perolehan simpanan nampak pada tabel 4.2.

Tabel 4.2

Komposisi Kredit dan Simpanan Kanca BRI Wonosari, BRI Unit dan Bank lain di Kab. Gunungkidul Tahun 1998 s/d 2000

KETERANGAN	(Dim. Jutaan Rp.)					
	KREDIT			SIMPANAN		
	1998	1999	2000	1998	1999	2000
KANCA BRI	41.02	38.68	28.57	22.50	19.37	18.17
BRI UNIT	36.14	42.68	39.43	67.47	71.44	68.47
BANK LAIN	22.84	18.64	32.00	10.03	9.19	13.36
TOTAL	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00

Sumber : Diolah dari Gunungkidul dalam angka, BPS, Agustus 2001

Dalam bidang penghimpunan simpanan terlihat pada tahun 1998 gabungan Kantor Cabang dan BRI Unit menguasai 89,97%, yaitu sebesar Rp.56.147juta dari total simpanan Kabupaten Gunungkidul sebesar Rp. 62.402 juta. Pada tahun 1999, komposisi tersebut meningkat menjadi 90,81 % dan tahun 2000 menjadi 86,64 %. Angka-angka tersebut menunjukkan bahwa BRI masih mendominasi penghimpunan simpanan di wilayah ini.

Walaupun BRI menguasai penghimpunan simpanan maupun kredit, upaya-upaya perbaikan dalam kegiatan operasional terus dilakukan, prinsip kehati-hatian didalam menyalurkan kredit tetap diterapkan untuk meningkatkan kualitas kredit yang disalurkan. Keunggulan BRI dalam hal luasnya jaringan kerja juga dimanfaatkan untuk menghimpun simpanan masyarakat, sehingga dominasi BRI dalam kredit maupun simpanan dapat dipertahankan.

4.5. Hasil Analisis Data

4.5.1. SBU Mikro

Setelah diadakan analisis secara kuantitatif dengan menggunakan Uji Beda Anova diperoleh hasil bahwa untuk indikator likuiditas menunjukkan bahwa untuk *Cash Ratio* ternyata tidak berbeda nyata ($F \text{ Prob.} > 0,05$). Namun demikian untuk *Loan to Deposit* dan *Loan to Asset* menunjukkan adanya perbedaan yang sangat nyata/significant

(Fprob. < 0,05). Dari sini dapat disimpulkan bahwa secara umum adanya pemisahan SBU mempunyai perbedaan yang cukup *significant* dalam hal yang menyangkut likuiditas.

Sedangkan untuk yang berkaitan dengan *Analisis Margin (Analisis Profit)* seluruh indikator yang menyangkut margin baik *interest margin*, *return on asset*, maupun *asset utilization* terdapat perbedaan yang *significant* (Fprob. < 0,05). Dari sini dapat disimpulkan bahwa setelah dilaksanakannya SBU kaitannya dengan margin/profit ada perbedaan yang cukup *significant*.

Lebih lanjut dalam Analisis Resiko (yang meliputi *Credit Risk* dan *Liquidity Risk*) usaha menimbulkan hasil bahwa terdapat perbedaan yang cukup *significant* (Fprob. < 0,05). Hal ini dapat disimpulkan bahwa resiko usaha terdapat perbedaan yang cukup *significant* antara sebelum dan setelah dilaksanakannya SBU.

4.5.2 SBU Ritel

Setelah diadakan analisis secara kuantitatif dengan menggunakan uji beda Anova menunjukkan bahwa untuk indikator likuiditas *Cash Ratio* ternyata terdapat perbedaan cukup nyata/*significant* (F Prob. < 0,05). Demikian juga untuk *Loan to Deposit* dan *Loan to Asset* juga terdapat perbedaan yang *significant* (F Prob. < 0,05). Dari sini dapat disimpulkan bahwa adanya pemisahan SBU mempunyai perbedaan yang *significant* dalam hal indikator likuiditas.

Sedangkan berkaitan dengan *analisis margin (Analisis Profit)* diperoleh hasil analisa bahwa untuk interset margin dan *Asset Utilization* diperoleh F Prob. Masing-masing sebesar 0,3781 dan 0,0775 (> 0,05), artinya bahwa indikator ini tidak berbeda nyata antara sebelum dan setelah dilaksanakannya SBU. Sebaliknya untuk *Return on Asset* diperoleh F Prob. sebesar 0,0466 (< 0,05) sehingga terdapat perbedaan yang *significant* antara sebelum dan setelah dilaksanakannya SBU. Dari sini dapat disimpulkan bahwa sebagian besar dari *Ratio Profit* sebelum dan sesudah pemisahan SBU terdapat perbedaan yang cukup *signifacant*.

Untuk Ratio Usaha yang meliputi *liquidity Risk* dan *Credit Risk* keduanya menunjukkan F Prob. sebesar 0,0001 ($< 0,05$) sehingga terdapat perbedaan yang nyata antara sebelum diberlakukannya SBU maupun sesudah dilaksanakannya SBU.

4.5.3 Total (SBU Mikro dan Ritel)

Secara total baik sebelum penggabungan antara Mikro dan Ritel untuk Rasio Likuiditas (*Cash Ratio*, *Loan to Deposit* dan *Loan to Asset*) diperoleh F Prob. sebesar 0,0000, dan 0,0921 sehingga terdapat perbedaan yang significant (F.Prob. $< 0,05$). Dari sini dapat disimpulkan bahwa secara likuiditas terdapat perbedaan yang significant antara sebelum maupun setelah dilaksanakannya SBU.

Sedangkan untuk *Ratio Profitabilitas* (meliputi *Interest Margin*, *Return on Asset*, dan *Asset Utilization*) ternyata hanya *Interest Margin* yang tidak berbeda nyata (F.Prob. = 0,047) maupun *Asset Utilization* (F Prob. = 0,0001) terdapat perbedaan yang cukup significant (F Prob. $< 0,05$).

Dari sini dapat disimpulkan bahwa apabila dikaitkan dengan total assetnya, Margin yang diperoleh berbeda antara sebelum dan sesudah dilaksanakannya SBU. Namun demikian apabila dikaitkan dengan total pinjaman tidak terdapat perbedaan yang *significant* (F Prob. $> 0,05$).

4.6 Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa terdapat pengaruh positif sebelum dan sesudah dilaksanakannya SBU terhadap rasio likuiditas, rasio profitabilitas dan rasio resiko usaha Kantor Cabang BRI Wonosari. Pengujian hipotesis ini dilakukan dengan menggunakan alat analisis Uji Beda Anova.

Berdasarkan nilai signifikasi dari keseluruhan rasio dengan menggunakan sebesar 5%, maka hasil uji hipotesis sebagai berikut :

4.6.1 Pengujian Hipotesis 1

Untuk mengukur likuiditas bank, dalam penelitian yang meliputi : *Cash Ratio*, *Loan to Deposit Ratio* dan *Loan to Asset Ratio*. Hasil uji rasio ini ditunjukkan pada tabel 4.3.

Tabel 4.3
Hasil Uji Beda Anova untuk Rasio Likuiditas

No	SBU	Rasio	F-Ratio	F Prob.	Signifikan
1	Mikro	Cash Ratio	0.2881	0.5949	Tdk.signifikan
		Loan to Deposit Ratio	200.5718	0.0000	Signifikan
		Loan to Asset	134.3526	0.0000	Signifikan
2	Ritel	Cash Ratio	22.1804	0.0000	Signifikan
		Loan to Deposit Ratio	122.6194	0.0000	Signifikan
		Loan to Asset	70.6502	0.0000	Signifikan
3	Gabungan	Cash Ratio	20.3603	0.0001	Signifikan
		Loan to Deposit Ratio	134.1522	0.0000	Signifikan
		Loan to Asset	43.1444	0.0000	Signifikan

Sumber : Laporan Keuangan Kanto Cabang BRI Wonosari diolah, 2002

Hipotesis 1 yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa terdapat perbedaan rasio likuiditas sebelum dan sesudah dilaksanakannya SBU. Pengujian hipotesis dengan uji beda Anova sebagaimana ditampilkan dalam tabel 4.3, maka nampak bahwa rasio likuiditas sebelum dan sesudah dilaksanakannya SBU berbeda secara signifikan, kecuali untuk SBU Mikro, Cash Ratio SBU Micro tidak berbeda nyata. Secara gabungan, hipotesis yang menyatakan diduga terdapat perbedaan rasio likuiditas sebelum dan setelah dilaksanakannya SBU menjadi terbukti.

4.6.2 Pengujian Hipotesis 2

Untuk mengukur profitabilitas bank, dalam penelitian ini digunakan rasio profitabilitas yang meliputi : *Interest Margin*, *Return on Asset* dan *Asset Utilization*. Hasil uji rasio ini ditunjukkan pada tabel 4.4.

Tabel 4.4
Hasil Uji Beda Anova untuk Rasio Profitabilitas

No	SBU	Rasio	F-Ratio	F Prob.	Signifikan
1	Mikro	Interest Margin	30.2343	0.0000	Signifikan
		Return On Asset	30.6546	0.0000	Signifikan
		Asset Utilization	12.4230	0.0012	Signifikan
2	Ritel	Interest Margin	0.7975	0.3781	Tdk.signifikan
		Return On Asset	4.2659	0.0466	Signifikan
		Asset Utilization	3.3151	0.0775	Tdk.signifikan
3	Gabungan	Interest Margin	3.0053	0.0921	Tdk.signifikan
		Return On Asset	4.5274	0.0407	Signifikan
		Asset Utilization	8.6058	0,0060	Signifikan

Sumber : Laporan Keuangan Kantor Cabang BRI Wonosari, diolah 2002.

Hipotesis 2 yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa terdapat perbedaan rasio profitabilitas sebelum dan sesudah dilaksanakannya SBU. Pengujian hipotesis dengan uji beda Anova sebagaimana ditampilkan dalam tabel 4.4, maka nampak bahwa rasio profitabilitas sebelum dan sesudah dilaksanakannya SBU berbeda secara signifikan, kecuali untuk rasio *Interest Margin* SBU Ritel dan Mikro serta *Asset Utilization* SBU Ritel. Namun secara umum hasilnya cukup signifikan, oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan diduga terdapat perbedaan rasio *profitabilitas* sebelum dan setelah dilaksanakannya SBU terbukti.

4.6.3 Pengujian Hipotesis 3

Untuk mengukur rasio resiko usaha bank, dalam penelitian ini digunakan *ratio Liquidity Risk* dan *Ratio Credit Risk*. Hasil uji rasio-rasio ini dapat dilihat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5
Hasil Uji Beda Anova untuk Rasio Resiko Usaha

No.	SBU	RASIO	F-Rasio	F-Prob	Signifikan
1	Mikro	Liquidity Risk	212.4212	0.0000	Signifikan
		Credit Risk	24.9236	0.0000	Signifikan
2	Ritel	Liquidity Risk	103.3341	0.0000	Signifikan
		Credit Risk	24.2012	0.0000	Signifikan
3	Gabungan	Liquidity Risk	159.0112	0.0000	Signifikan
		Credit Risk	20.7956	0.0001	Signifikan

Sumber : Laporan Keuangan Kantor Cabang BRI Wonosari, diolah 2002.

Hipotesis 3 yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa terdapat rasio resiko usaha sebelum dan sesudah dilaksanakannya SBU pengujian hipotesis dengan dengan uji beda Anova sebagaimana ditampilkan dalam tabel 4.5, maka nampak bahwa rasio resiko usaha sebelum dan sesudah dilaksanakannya SBU cukup signifikan, sehingga hipotesis yang menyatakan diduga terdapat perbedaan rasio resiko usaha sebelum dan setelah dilaksanakannya SBU terbukti.

Dari hasil perhitungan dan analisis data nampak bahwa kinerja keuangan Kantor Cabang BRI Wonosari secara gabungan menurun setelah dilaksanakannya SBU. Penurunan terjadi pada *cash ratio* (dari 0,0629 menjadi 0,0490), *Loan to Deposit rasio* (dari 1,3785 menjadi 0,7072), *Loan Interest Margin* (dari 0,1283 menjadi 0,0312), *Return On Asset* (dari 0,10143 menjadi 0,02493) dan resiko usaha juga meningkat, nampak dari *Credit Risk* (dari 15,4405 menjadi 20,4016), namun untuk *asset Utilization* dan *Liquidity Risk* sedikit membaik (dari 0,1219 menjadi 0,1979) dan *Liquidity Risk* dari -1,2444 menjadi -0,6075.

Bab V

SIMPULAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis data yang telah dilakukan pada Bab.IV, maka penulis menarik kesimpulan sebagai berikut :

- 1) Dengan mengambil Kantor Cabang BRI Wonosari sebagai obyek penelitian pemisahan SBU antara Ritel dan Mikro, sebelum SBU dan sesudah dilaksanakannya SBU untuk rasio likuiditas terdapat perbedaan yang signifikan untuk semua rasio kecuali *cash ratio* untuk SBU Mikro tidak berbeda nyata antara *cash ratio* sebelum SBU dan sesudah dilaksanakannya SBU, hal ini disebabkan karena sumber dana di BRI Unit yang berasal dari masyarakat pedesaan cukup stabil.
- 2) Untuk rasio profitabilitas terdapat perbedaan yang signifikan untuk semua rasio kecuali *interest margin* dan asset utilization untuk SBU Ritel dan *interest margin* gabungan, tidak berbeda nyata antara sebelum dan sesudah dilaksanakannya SBU, hal ini karena pada saat itu hampir seluruh perbankan mengalami *negative spread* , akibat suku bunga simpanan khususnya deposito lebih besar dari suku bunga pinjaman.
- 3) Dengan pemisahan SBU Ritel dan Mikro untuk rasio resiko usaha terdapat perbedaan yang signifikan untuk semua rasio, sehingga dapat disimpulkan bahwa kebijakan manajemen BRI untuk memisahkan unit kerja Kantor Cabang BRI menjadi SBU Ritel dan SBU Mikro justru meningkatkan resiko usaha BRI dan NPL meningkat , karena koordinasi sulit dilaksanakan, angsuran kredit skim Kantor Cabang melalui BRI Unit tidak lancar seperti sebelum dipisah.
- 4) Secara umum dapat disimpulkan bahwa sesudah dilaksanakannya SBU maka kinerja keuangan Kantor Cabang BRI Wonosari

mengalami penurunan, sehingga perlu ada kebijakan dari manajemen untuk meninjau pemisahan SBU tersebut atau Kantor Cabang BRI Wonosari harus berusaha untuk meningkatkan kinerjanya dengan ekspansi kredit yang sehat dan meningkatkan pengumpulan dana pihak ketiga serta perbaikan NPL.

5.2. Implikasi Manajemen

Berdasarkan analisis ada beberapa yang perlu mendapat perhatian agar *performance* bank lebih baik, yaitu :

- 1) Dengan analisis uji beda Anova antara sebelum dan sesudah SBU dengan periode 36 bulan ditemukan bahwa kinerja keuangan Kantor Cabang BRI Wonosari yang dilihat dari rasio likuiditas, rasio profitabilitas dan rasio resiko usaha mengalami penurunan, artinya bahwa kebijakan manajemen dalam hal pemisahan SBU tersebut mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja keuangan BRI.
- 2) Perlunya koordinasi antar SBU sehingga akan mempengaruhi peningkatan kinerja keuangan di unit kerja BRI khususnya di Kantor Cabang BRI Wonosari.
- 3) Salah satu cara untuk memperbaiki kinerja keuangan Kantor Cabang BRI Wonosari harus ekspansi kredit secara selektif tanpa meninggalkan prinsip kehati-hatian dan pengumpulan dana pihak ketiga agar ditingkatkan lagi.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tidak dimasukkannya pengaruh eksternal yang mungkin juga mempengaruhi kinerja keuangan Kantor Cabang BRI Wonosari, seperti : pengaruh krisis moneter, tingkat inflasi, tingkat suku bunga, pertumbuhan ekonomi dan lain sebagainya.
2. Penelitian yang dilakukan hanya terdapat satu bank saja yaitu Kantor Cabang BRI Wonosari, hal ini disebabkan karena keterbatasan waktu.

3. Rasio Solvabilitas tidak dibahas mengingat bahwa perhitungan modal sendiri yang menjadi dasar dalam perhitungan rasio solvabilitas dilakukan di Kantor Pusat BRI Jakarta.
4. Dalam penelitian ini dibahas pengaruh SBU terhadap kinerja keuangan Kantor Cabang BRI Wonosari sebelum dan sesudah dilaksanakannya SBU, sedangkan setelah digabung kembali tidak dibahas karena keterbatasan waktu dan data.
5. Untuk mengukur rasio likuiditas rasio profitabilitas dan rasio resiko usaha, masing-masing hanya menggunakan dua atau tiga ukuran, karena keterbatasan waktu dan data.

5.4. Agenda Untuk Penelitian Mendatang

Perlu dilakukan suatu penelitian yang lebih luas mengenai kinerja keuangan Bank BRI secara nasional dengan rentang waktu yang lebih panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Sartono, **Manajemen Keuangan**, Edisi 3, BPFE, UGM, 1999.
- Aulia Ariesanti, **Studi Tingkat Efisiensi : Perbandingan Besar Perusahaan dan Efek Krisis Ekonomi**, Dian Ekonomi Jurnal Ekonomi dan Bisnis, pp. 231 – 245, 2000
- Bank Rakyat Indonesia, **Bahan Presentasi Reorganisasi BRI**, Jakarta 1997
- Bank Rakyat Indonesia, **Analisa Pertumbuhan Pinjaman dan Pinjaman Bermasalah SBU Retail BRI**, Jakarta, 1999.
- Bank Indonesia, **Tatacara Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum**, Jakarta, 1997
- Cahyo Hari Purwanto, **Analisis Kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) pada saat sebelum dan selama krisis moneter**, Tesis Magister Manajemen UNDIP, tidak dipublikasikan, 2002
- Farid Harianto dan Siswanto Sudomo, **Perangkat dan Teknik Analisis Investasi di Pasar Modal Indonesia, PT Bursa Efek Jakarta**, Jakarta, 1998.
- Gunung Kidul Dalam Angka, BPS, 2000.
- Husnan, Suad. **Manajemen Keuangan Teori dan Terapan**, jilid I Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta, 1985.
- Husnan, Suad. **Dasar-Dasar Manajemen Keuangan edisi ke empat**, Liberty,, Yogyakarta, 1993.
- Hempel, George H and Donald G. Simonson. **Bank Financial Management**, New York : John Wiley and Sons Inc, 1991.
- Mulyono, Teguh Pudjo. **Analisa laporan Keuangan untuk Perbankan cetakan keenam**, Penerbit Djambatan, Jakarta, 1999.
- Mas'ud Machfoedz, **Pengaruh Krisis Moneter Pada Efisiensi Perusahaan Publik di Bursa Efek Jakarta**, Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol 14, No.1, 1997.
- Putra, **Efisiensi Perusahaan Listed di Jakarta Stoch Exchange sebelum dan sesudah Penerapan Peraturan Pajak 1994**, Tesis Magister Sains Magister Manajemen Universitas Gajah Mada, tidak di publikasikan, 1997.
- Pearce II, John A. and Robinson Jr, Richard B. **Strategic Management Formulation Implementation and Control**, Fifth Edition, Richard D. Irwin, Inc, 1994.
- Santoso, Ruddy tri. **Prinsip dasar Akuntansi Perbankan**, Andi Offset Yogyakarta, 1997

- Schermerhorn, Jr., **Introduction to Management**, Prentice Hall, 1996.
- Syamsudi, Lukman. **Manajemen Keuangan Perusahaan**, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1994.
- Teall, Harvard D, **Winning with Strategic Management Control System**, CMA Magazine, vol 66, Iss 2, March 1992
- Van Horne, James C. **Financial Management and Policy**. Tenth edition. New Jersey : Prentice Hall Inc, 1995.
- Weston, J. Fred. and Thomas E. **Copeland. Manajemen Keuangan**, terjemahan Edisi kesembilan, Binarupa Aksara, Jakarta, 1995.
- Wijaya dan Mas'ud Machfoedz, **Efisiensi Perusahaan Perbankan sebelum dan sesudah Go Public di BEJ**, 1997.
- Zmijewski, **Methodological Issues Related to The Estimation of Financial Distress Model**, Journal of Accounting Research. Pp.59-82, 1983